



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN
LABORATORIOS VERKOS**

Autor

ÁLVARO LARUMBE SOLDEVILLA

Director/es

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2018

Fecha de depósito: 25/06/2018

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Laboratorios Verkos.

Application of Balanced Scorecard for Laboratorios Verkos.

Autor / Writer

Álvaro Larumbe Soldevilla

Director / Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2018

Resumen del trabajo: La finalidad de este proyecto es la de utilizar la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de análisis, planificación y gestión de la empresa en cuestión. Para ello, se van a realizar análisis internos y externos de la empresa, centrándonos en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y, Aprendizaje y Crecimiento. Para cada una de estas perspectivas se establecerán algunos objetivos, metas KPIs (Key Performance Indicators) e iniciativas a llevar a cabo para la consecución de esos objetivos. Dichos objetivos se plasmarán más adelante en un Mapa Estratégico, para poder ofrecer una visión global de la estrategia de la organización.

Para poder llegar a entender mejor la visión global de la empresa, tanto externa como interna, se realizará un análisis DAFO y un análisis CAME.

Abstract: The aim of this dissertation is to use the Balanced Scorecard (BSC) tool as a system of analysis, planning and management of the company in question. In order to do so, internal and external analysis of the firm are going to be carried out, focusing in four perspectives: Finance, Clients, Internal Processes and, Learning & Growth. For each one of these perspectives, several objectives will be established, as well as goals, KPIs (Key Performance Indicators) and initiatives to be carried out for the achievement of those objectives. Later on, these objectives will be displayed in an Strategic Map, so as to offer a global vision of the strategy of the company.

In order to be able to have a better understanding of this global vision of the company, both internal and external, a SWOT and a CAME analysis will be conducted.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LABORATORIOS VERKOS	7
2.1 LA EMPRESA.....	7
2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	9
2.2.1 ANÁLISIS DAFO.....	9
2.2.2 ANÁLISIS CAME	15
3. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	18
3.1. DISEÑO DE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	18
3.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	19
3.1.2 PERSPECTIVA CLIENTES	21
3.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	24
3.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	29
3.2 MAPA ESTRATÉGICO.....	34
4. CONCLUSIONES.....	35
5. BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS	37

1. INTRODUCCIÓN

Tal y como he podido comprobar yo mismo, cuando a una empresa, o ya no solo una empresa, por ejemplo alumnos de la Universidad en el último año de su carrera, les preguntas que te enumeren distintos tipos de indicadores para medir el rendimiento de una empresa en cualquier ámbito que se les ocurriera, la inmensa mayoría de las respuestas eran indicadores financieros (Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Cifra de Ventas, Cuota de mercado, ...), las cuales están bien pero se deben de completar con indicadores no financieros.

Los indicadores financieros son indicadores del resultado, pero no sirven para saber que cosas está haciendo bien y que cosas está haciendo mal la empresa, y son precisamente los indicadores no financieros los que se encargan de responder a estas preguntas.

Aquí es donde entra la herramienta del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral, o CMI, sirve para poder analizar continuamente el desempeño de una empresa y a la vez, de sus trabajadores, para poder observar si se consiguen los objetivos propuestos por la estrategia de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral fue definido con una gran exactitud por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992 en la revista *Harvard University Review*, seguido de otro artículo en 1993 y, posteriormente, de la publicación de un libro en 1996 llamado “The Balanced Scorecard”, traducción al inglés de Cuadro de Mando Integral, otorgándose así, la “autoría” de la creación de esta herramienta.

La definición que se puede encontrar en la *Harvard Business Review* de la edición Enero-Febrero de 1992 del Cuadro de Mando Integral de esos autores, gracias una investigación de un año de duración con 12 empresas a la vanguardia de la medición del rendimiento, es: “Un conjunto de medidas que proporcionan a los altos directivos una rápida pero exhaustiva visión del negocio. El Cuadro de Mando Integral, incluye medidas financieras que ofrecen los resultados de acciones ya realizadas. Y complementa las medidas financieras con medidas operacionales sobre la satisfacción del cliente, procesos internos, y sobre las actividades de innovación en la organización y mejora – medidas operacionales que son las impulsoras del rendimiento financiero futuro.”

En cuanto a la estructura del Cuadro de Mando Integral, éste está compuesto por 4 perspectivas diferentes que explicaré más adelante: Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Todas estas perspectivas son fundamentales para la consecución de la estrategia de la empresa y por tanto, poder conseguir los resultados esperados. Donde se centra más la investigación es en la base de la pirámide, compuesta por las perspectivas aprendizaje y crecimiento y procesos internos, sin los cuales, no se podrían obtener los buenos resultados financieros tan ansiados. Por encima de estas 2 perspectivas encontramos la perspectiva de clientes y, por último, en la cúspide se encuentra la perspectiva financiera, que refleja el cómo ha sido la actuación de la empresa.

En la gráfica 1 se puede apreciar la posición en la que se encuentra la herramienta del Cuadro de Mando Integral, resaltada en amarillo:

Gráfica 1: 2014 Utilización y satisfacción



Fuente: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf

2. LABORATORIOS VERKOS

2.1 LA EMPRESA

La historia de Laboratorios Verkos, S.A. empieza el 28 de Julio de 1918 aquí en Zaragoza; más precisamente en paseo de Sagasta 30.

Fue fundada por Felipe Serrano Mañueco, quién llegó a Zaragoza aproximadamente 10 años antes de la creación de la empresa. Él consiguió abrir una farmacia en el centro de Zaragoza y empezó a producir en ella varios productos farmacéuticos como preparaciones magistrales, entre otras cosas.

20 años después, en 1938, muy cerca de la farmacia adquirió un edificio entero en la calle Gil de Jasa, donde él y su plantilla investigaban y producían bienes y productos bajo el nombre comercial de “Kempthor”. Sólo 2 años más tarde, en 1940, consiguieron introducir al mercado un enjuague bucal, introduciendo una pasta de dientes 20 años más tarde, en 1960.

En 1976, se mudaron a Pinseque, un pueblo cerca de Zaragoza para poder tener mucho más espacio para producir más y, por consiguiente, crecer más y más rápido. En la actualidad siguen establecidos en esa localidad.

Hoy en día, el Director General de la empresa es el Sr. Jaime Serrano Ríos, nieto del fundador Felipe Serrano, llevando la empresa junto con su hermana la Sra. Teresa Serrano Ríos. Como puede observarse, la empresa siempre ha sido dirigida por miembros de la familia.

Como ya he mencionado antes, la empresa está ubicada en Pinseque donde, en el año 2000, compraron un edificio adyacente el cual se ha estado usando hasta la fecha por el departamento de Investigación y Desarrollo.

La empresa de higiene bucal está formada por 33 empleados, contando con una planta de 3000 m². A pesar de tener una competencia dura, ha conseguido mantener una tendencia positiva en ventas.

El producto clave de la compañía es la pasta de dientes, representando más del 85% de los ingresos de la compañía, centrando, por consiguiente, más esfuerzos en I+D para este producto.

La mayoría de las ventas de la empresa se localizan en España. Lo que es más, las exportaciones representan casi el 10% de los ingresos de la compañía, aunque la empresa está presente en países de Oriente Medio como Emiratos Árabes Unidos (EAU), Irak, Irán y Jordania, pero también están presentes en otros países como Perú o Ucrania. Están presentes en tantos países del Medio Oriente porque en esos países, la marca española para este tipo de productos está muy cotizada.

Los puntos de venta donde está presente la marca Kemphor varía. La mayoría de los productos se venden en supermercados conocidos como Mercadona, pero también en establecimientos más pequeños. También podemos encontrar productos Kemphor en farmacias y perfumerías.

Los diferentes productos que ofrece la marca Kemphor son: pastas de dientes, producto clave del negocio y con el cual la producción está más focalizada. Se puede producir de diferentes maneras dependiendo del aroma o características especiales que se requieran (Kemphor sensitive, fresh, white, ...).

Otro producto importante, aunque muy por debajo de la importancia de la pasta de dientes, es el enjuague bucal. También tiene diferentes variedades.

Otro producto que es considerado muy similar al enjuague bucal es el “Dos en Uno”, que es una mezcla entre pasta de dientes y enjuague bucal, realizando las 2 funciones de cada uno. Sin embargo, este producto representa un porcentaje muy bajo de los ingresos totales de la empresa.

Por último, la empresa vende también cepillos de dientes y seda dental, pero estos los importa y también representan un porcentaje muy bajo de los ingresos totales de la empresa.

2.2 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

A pesar de ser una empresa bastante fuerte en el sector, hay otras empresas mucho más potentes como Colgate, Oral-B o Sensodyne, por lo que resulta muy útil realizar un análisis DAFO y un análisis CAME de la empresa, mediante un análisis tanto interno como externo de la misma, para poder identificar los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa y así poder mejorar en el futuro. Para poder llevarlos a cabo, realicé varias entrevistas con diferentes empleados de la planta de Laboratorios Verkos, tanto altos directivos como empleados. Esta información luego la complementé además, con todo lo que pude aportar yo con lo aprendido en 4 años estudiando la carrera de Administración y Dirección de Empresas. Con la finalidad de facilitar las entrevistas, les envié previamente las preguntas que les haría en la entrevista para que, si tuvieran alguna duda con alguna, que pudieran informarse bien o preguntar a algún compañero acerca del tema en concreto antes de nuestra reunión.

2.2.1 ANÁLISIS DAFO

DAFO son las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este análisis está compuesto por dos partes como he mencionado anteriormente; una parte externa y una parte interna. A la parte externa le corresponden las Amenazas y Oportunidades, relacionadas con el mercado, y a la parte interna le corresponden las Debilidades y Fortalezas, es decir, el cómo es la empresa por dentro.

Un análisis DAFO determina qué cosas ayudan a la empresa a lograr sus objetivos, y qué puntos débiles deben ser superados o minimizados para poder llegar a conseguir los resultados esperados.

1. Factores Internos: Son los factores que confieren a la empresa ventajas o desventajas para satisfacer las necesidades del mercado objetivo. En este bloque encontramos 2 de las 4 perspectivas mencionadas con anterioridad en la “Introducción”, aprendizaje y crecimiento y procesos internos. Como su propio nombre indica, se trata de averiguar las fortalezas y debilidades de la empresa con los recursos que posee, tanto tangibles como intangibles.
2. Factores Externos: Son los factores que miden las oportunidades y las amenazas del entorno, bien en relación con los clientes, la competencia o el entorno en sí. El poder

conocer y manejar bien este bloque supone una gran ventaja para las empresas. En este bloque encontramos las otras 2 perspectivas mencionadas al inicio de este proyecto, clientes y financiera.

- Análisis Interno

Como he mencionado antes, en este análisis queremos averiguar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa en su ámbito interno, es decir, sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Aquí es donde entran en escena las **Debilidades y Fortalezas**.

- **Debilidades:** Estas se refieren a los puntos débiles de la empresa, pero en relación con su entorno interno. Todas las empresas tienen debilidades, ya sea porque no hacen bien las cosas en una determinada cosa, o bien porque se podría mejorar. Las debilidades a veces pueden llegar a impedir o dificultar la consecución de la misión de la empresa. Al contrario de las **amenazas** que veremos más adelante, las debilidades tienen la característica de que solo son para esa empresa en cuestión dado su carácter interno, son únicas. Por todo esto es muy importante estudiar las debilidades, porque así la empresa puede trabajar para corregirlas.

Dicho esto, y con la ayuda del director general el Sr. Serrano hemos podido llegar a sacar las siguientes debilidades:

- **Comprar las máquinas en vez de alquilarlas:** La empresa tiene actualmente un problema relacionada con la demanda. Con la crisis financiera comenzada en 2008, la empresa ha sufrido una bajada de la demanda bastante pronunciada, por lo que, al tener todas las máquinas compradas, tiene un exceso de capacidad que no puede compensar. Tampoco puede vender máquinas sobrantes ya que usa todas ellas en el proceso productivo, el problema es el tiempo de producción y el tamaño de las máquinas, que podrían producir mucho más de lo que producen actualmente.

- **Purificadora de agua:** Durante el proceso productivo, es necesario purificar el agua usada en la fabricación de la pasta de dientes y otros productos. Sin embargo, en algunas tandas de agua, ésta contiene más bacterias que de lo normal y, la máquina que purifica el agua no advierte este fallo hasta ya avanzado el proceso de purificación. Por consiguiente, y aunque según Jaime Serrano no es muy importante este problema, esto ocasiona algunos retrasos en la producción. He de aclarar que no lo considera muy importante porque no suele pasar este problema y, además, debido a la gestión del inventario, no suele haber demasiados retrasos en la producción.
- **Imagen de marca:** A pesar de tener un negocio exitoso y en crecimiento, la marca Kemphor no es muy conocida para los clientes en el mundo de la higiene bucal, ya que las primeras marcas que vienen a la cabeza siempre son algunas como Colgate o Sensodyne y en supermercados ésta puede parecer una marca blanca.
- **Problemas para la medición:** Uno de los problemas del día a día de la empresa viene de la mano de cómo contabilizar las materias primas. Para elaborar los productos que fabrica Laboratorios Verkos, se necesitan una gran cantidad de materias primas. Al ser tantas materias primas, a su vez son muy diversas, y las unidades de medición para cada una de ellas son totalmente distintas ya que algunas se miden en peso o volumen de esas materias primas (y en diferentes proporciones: kilogramos, gramos, litros, decilitros, ...), pero otras en cambio en recipientes como por ejemplo barriles. Para esto, la empresa cuenta con un sistema informático que controla los más de 50 tipos de medidas, pero según Jaime Serrano, sigue provocando bastantes líos entre el personal.
- **Localización:** En cuanto al factor de la localización, no suele haber problema en el ámbito nacional, ya que, con los sistemas de transporte actuales, en

menos de 48 horas son capaces de abastecer a todo el territorio español en el que operan. Sin embargo, al solo tener la planta de Zaragoza, se encuentran más dificultades a la hora de abastecer a países que se encuentran el Medio Oriente.

- **Fortalezas:** Estas se refieren a los puntos fuertes de la empresa en su ámbito interno. Para tener éxito en el mercado, todas las empresas deben poseer puntos fuertes, los cuales no tienen por qué posicionarte como líder del sector o con un muy buen rendimiento, sino que son una ayuda para hacer las cosas bien y poder llegar a conseguir los objetivos propuestos por parte de la empresa.
 - **Instalaciones:** Uno de los puntos fuertes de la empresa es que mantiene unos niveles de limpieza tanto de la planta como de las máquinas impecable. Esto favorece a que las máquinas usadas en la producción tengan una mucho mayor duración. Para la elaboración de este tipo de productos es indispensable que el ambiente del sistema productivo no sea “agresivo” y todas las instalaciones deben permanecer en perfecto estado.
 - **Calidad:** La empresa realiza numerosas inspecciones de calidad durante el proceso productivo durante la producción, ya que en los productos de higiene una empresa no se puede permitir ni un solo fallo de este tipo.
 - **I+D:** La empresa cuenta con una amplia zona de Investigación y Desarrollo en la que profesionales de la industria química están constantemente investigando nuevas fórmulas para mejorar los productos existentes, o incluso para sacar nuevos formatos de producto.

- Análisis externo

Durante la consecución de este análisis descubriremos las amenazas y oportunidades de la empresa en el ámbito externo, y al igual que en el análisis interno, descubriremos los puntos a afrontar o a explotar. Aquí es donde entran en escena las **Amenazas y Oportunidades**.

- **Amenazas:** En cuanto a amenazas, nos referimos tanto a competidores como a amenazas del entorno. Las amenazas pueden convertirse en puntos débiles para la empresa dependiendo de su magnitud y el grado que afecte a la empresa.
 - **Competencia:** A pesar de ser una empresa muy grande, la marca Kempthor a día de hoy está muy lejos de otras marcas como las ya mencionadas Colgate o Sensodyne. De ahí que el trabajo y el esfuerzo que hay que aplicar para el buen funcionamiento de la empresa es muy elevado.
 - **Materias primas:** Para fabricar los productos de Verkos, la empresa necesita una gran variedad de materias primas. La recolección por parte de los proveedores de éstas, a veces se ve complicada por temas medioambientales (fenómenos naturales como el Monzón), escasez del trigo, la paralización de fábricas chinas para reducir la contaminación, la polarización del clima para la recolección del maíz, etc.
- **Oportunidades:** Las oportunidades que ofrece el entorno son las cuales la empresa debe aprovechar la oportunidad y explotarlas de una manera eficiente para poder obtener un gran rendimiento y que se acaben convirtiendo en puntos fuertes de la empresa.
 - **Marca España:** En el sector de la perfumería, el cual integra los tipos de productos que ofrece la empresa, la marca España está muy cotizada en los países del Medio Oriente. La empresa ya está establecida en algunos de estos países, pero esta oportunidad le proporciona un gran potencial para expandir el negocio y así crecer más rápidamente en lugares en los que superaría a otras grandes compañías del sector pero que no son españolas.

- **Costes de distribución:** En el ámbito nacional, Kempthor es una de las marcas más conocidas para estos productos, y esto, junto con que sus gastos de distribución son mucho menores que las otras grandes empresas como Colgate, le da una gran oportunidad de ser la marca referente en el mercado español. Si bien es verdad que la popularidad de las otras marcas le quita bastante terreno también.

Tabla 1: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME está muy ligado al ya citado análisis DAFO. Esto es así ya que CAME son las iniciales de **Corregir** (Debilidades), **Afrontar** (Amenazas), **Mantener** (Fortalezas) y, **Explotar** (Oportunidades).

Con este análisis, lo que se pretende es conocer que medidas o acciones se deben tomar a partir de los resultados del análisis DAFO anteriormente desarrollado.

- **Corregir (Debilidades):** Para corregir las debilidades anteriormente mencionadas, se puede llegar a la conclusión de que, en primer lugar, la empresa debería estudiar el vender las actuales máquinas de gran capacidad que posee y alquilar unas de un tamaño menor para hacer coincidir la capacidad con la demanda.

En cuanto a la máquina purificadora de agua, el sr. Serrano y yo hemos llegado a la conclusión de que no merece la pena comprar una máquina nueva ya que la inversión sería muy elevada y el problema no supone costes significativos para la empresa.

Otra propuesta a realizar sería la de formar al personal de planta para evitar los problemas en la medición de las unidades e inventario.

Por último, en cuanto a la localización, sería conveniente realizar un estudio a fondo de la relevancia que tendría el implantar un almacén, o punto de distribución, en los países de Oriente Medio, para poder satisfacer mejor la demanda.

- **Afrontar (Amenazas):** En este ámbito en el que se destaca la competencia, la empresa no puede hacer otra cosa más que sacar el máximo rendimiento posible tanto de sus trabajadores como de los recursos que posee para poder hacer frente a las gigantes del sector. Dentro de las acciones que se pueden llevar a cabo también encontraríamos las campañas de publicidad.

En cuanto a los problemas relacionados con las materias primas, los cuales algunos de ellos se ven afectados por factores ajenos al control de la empresa, la empresa debe realizar un excelente manejo de los inventarios para que, en épocas en las que haya problemas con el aprovisionamiento de algunas de las materias primas, no se produzcan roturas de stock y la producción pueda seguir con total normalidad.

- **Mantener (Fortalezas):** Laboratorios Verkos se toma muchas molestias en conseguir que el ambiente de trabajo no sea “agresivo” para el proceso productivo, sobretodo en lo que tiene que ver con la limpieza de las máquinas, así como en asegurarse de que ofrece la máxima calidad en los productos que ofrece al mercado, gastando una gran cantidad de capital para la consecución de estas. Hasta la fecha están realizando un gran trabajo por lo que deberían continuar haciendo lo que llevan haciendo desde hace tiempo para poder llegar a conseguir sus objetivos.

Una gran cantidad de capital y los mejores profesionales están destinados en el departamento de I+D, el cual es indispensable para el mundo actual de los negocios, en el cual la innovación forma una parte fundamental sin la cual, los negocios se verían superados por sus competidores.

- **Explotar (Oportunidades):** Dentro del territorio español, la marca más conocida de productos de higiene bucal sin ser marca blanca, es Kemphor. De ahí que, a pesar del gran poder que tienen otras marcas, la empresa debe explotar esta oportunidad de tener menores gastos de distribución para afianzarse en el mercado español.

Por último, una de las grandes oportunidades a explotar por la marca Kemphor es que la marca española en perfumería (sector en el que se engloba a los productos de higiene bucal) en los países de Oriente Medio es muy apreciada. Esto supone una posibilidad muy grande de negocio del que la empresa puede sacar una gran ventaja frente a otras empresas si la explota de manera eficiente. La empresa ya comercializa productos en algunos países de esa región pero puede tanto aumentar su presencia en los países citados, como expandirse a otros países.

Tabla 2: Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia

3. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

3.1. DISEÑO DE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS

Como ya hemos ido viendo con anterioridad, las 4 perspectivas que conforman el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral son Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

La mayoría de las definiciones y conocimientos sobre este tema que aparecerán a lo largo de este apartado, han sido sacadas tanto de las clases impartidas por el profesor Dr. Alfonso López Viñegla, como por los apuntes que nos ha proporcionado a lo largo de su asignatura “Control de Gestión” en la Universidad de Zaragoza.

El mapa estratégico sirve para mostrar la estrategia de la empresa de una manera sencilla y visual. Así, es muy útil para poder realizar una rápida comunicación de la misma y de los objetivos a todos los empleados de la organización.

Ya que esta herramienta pretende involucrar a todos los niveles de la empresa, el mapa muestra de manera sencilla dónde encaja cada empleado en la estrategia global de la organización, y así, pueden comprobar que su trabajo tiene una implicación directa en la consecución de los objetivos de la empresa.

En un mapa estratégico, lo normal es que se establezcan alrededor de 20 objetivos en total en todas las perspectivas, siendo en los niveles inferiores, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, donde se suelen encontrar un mayor número de objetivos.

A su vez, entre los diferentes objetivos puede haber relaciones de causa-efecto, en las que la consecución de uno o varios objetivos lleve a obtener o facilite la posibilidad de alcanzar otros objetivos de su misma perspectiva o de una perspectiva superior. Esta relación se verá en el mapa estratégico en forma de flechas que vayan de unos objetivos a otros.

En la parte de arriba del mapa estratégico se sitúan las líneas estratégicas que la empresa pretende seguir y mediante las cuales establece sus objetivos. En el caso de Laboratorios Verkos, las 2 estrategias formuladas son Crecimiento y Productividad. Las dos están enfocadas sobre todo en el aumento de ingresos y el minimizar costes, eso sí, manteniendo los estándares de calidad mantenidos por la empresa hasta ahora.

Para poder saber si se han alcanzado los objetivos propuestos, están los KPIs. Los KPIs (Key Performance Indicators) o en español Indicadores Clave de Desempeño o Rendimiento, son los instrumentos que se usan para saber si la empresa ha alcanzado o no, y en qué medida, los objetivos planteados. Se pueden encontrar tanto indicadores financieros como no financieros, como iremos viendo más adelante.

Ahora voy a dar paso a explicar más a fondo en qué consisten las 4 diferentes perspectivas y los objetivos que yo, gracias a las entrevistas realizadas con diferentes miembros de la empresa, considero que deberían ser tenidos en cuenta por la organización. Estos objetivos, indicadores y demás, no son soluciones absolutas, hay una infinidad de posibilidades más que podrían encajar también.

3.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva va ligada al análisis externo de la empresa, las amenazas y oportunidades del análisis DAFO. Suele ser la perspectiva **consecuencia** de las demás perspectivas en las compañías con ánimo de lucro. Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Qué tal lo hemos hecho? Sus objetivos se miden con indicadores de resultado y recoge objetivos muy ligados con la fidelización final del accionista (y del trabajador), se trata de incluir la visión de los propios accionistas.

Se pueden seguir muchas estrategias en esta perspectiva, pero entre las principales o más importantes según su ciclo de vida, podemos encontrar:

- Estrategias de Crecimiento o Expansión: En este grupo podemos encontrar a las empresas tecnológicas y empresas jóvenes. Son empresas con un gran potencial y de las que se puede obtener muchas explotar muchas oportunidades y tener un gran crecimiento en un corto periodo de tiempo.
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: Aquí, podemos encontrar a la mayoría de las empresas. Suelen ser empresas ya asentadas en el mercado y que buscan más una sostenibilidad que un crecimiento en el que tendrían que afrontar grandes riesgos. Sin embargo, esto no quiere decir que no afronten riesgos ni que no busquen el máximo beneficio para la organización.

- Estrategias de Madurez o Recolección: Por último, encontramos este grupo, en el que se engloban a las empresas que están en el último ciclo de vida. Suelen llevar a cabo estrategias menos agresivas que las que plantean los dos grupos anteriores.

En una entrevista con el Director General de Laboratorios Verkos, pudimos establecer los 2 objetivos primordiales de esta área que quieren llevar a cabo, las cuales son:

- **Minimizar costes:** Es una estrategia que todas las empresas buscan, unas para llevar a cabo una estrategia “low cost” y otras simplemente para eliminar los gastos innecesarios, pero sin reducir la calidad que llevan ofreciendo hasta el momento. Laboratorios Verkos tiene en mente realizar un estudio de la viabilidad de vender algunas de las máquinas que posee por el problema de la capacidad y la demanda anteriormente mencionado, y en su lugar alquilar máquinas con una menor capacidad. A su vez, estudiarán estrategias de especulación en la compra de algunos materiales que se compren en intervalos de muchos meses, ya que su precio puede variar bastante y en ocasiones puede ser conveniente comprar más de lo necesario hasta ese momento, teniendo en cuenta el coste de inventarios.
- **Aumentar ingresos:** Este es otro objetivo que todas las empresas con ánimo de lucro persiguen en una estrategia de la empresa a nivel global. A pesar de ser un objetivo que puede ser difícil de conseguir en una empresa ya asentada en el mercado con fuertes competidores, esta empresa cuenta con la gran oportunidad mencionada con anterioridad de expandirse o aumentar su presencia en países de Oriente Medio. Incluso, se podría considerar la posibilidad de lanzar un nuevo producto que tenga un proceso de producción no muy diferente al usado por los productos actualmente ofertados, como sería la producción de un blanqueador dental.
- **Sostenibilidad y crecimiento:** La empresa se encuentra en una etapa de asentamiento en el mercado español y por ello un objetivo claro es el mantener su posición actual, la cual es bastante buena, realizando las actividades tal y como las llevan haciendo hasta ahora e incluso mejorándolas ya que el mercado al final también avanza y si no mejoras te quedas atrás. Además, en la fase de crecimiento también podemos

englobar algunas de las acciones a realizar en el objetivo de aumentar ingresos previamente explicado.

A continuación, en la tabla 3.1 se muestra los objetivos descritos con anterioridad con sus respectivos indicadores, metas iniciativas a llevar acabo para la consecución de dichos objetivos y la cifra deseada a alcanzar.

Tabla 3.1

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Deseo
Minimizar Costes	Coste de producción	Rentabilizar los recursos	Alquiler máquinas	15%
Aumentar Ingresos	Cuota de participación en el mercado	Aumentar ventas	Aumentar presencia países Oriente Medio	5%
Sostenibilidad y Crecimiento	Cifra de Negocios	Maximizar el beneficio	El resto de iniciativas complementan este objetivo	3%

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 PERSPECTIVA CLIENTES

Esta perspectiva como su propio nombre indica, está orientada hacia los clientes de la empresa, actuales y potenciales. Al igual que la perspectiva anterior, esta perspectiva suele ser el **efecto** de las perspectivas procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. También está ligada con los factores externos del análisis DAFO y sus resultados se enfocan en el presente de la compañía. A su vez, como en la perspectiva financiera, responde a la pregunta: ¿Qué tal lo hemos hecho? Sus objetivos se miden con indicadores de resultado y recoge los objetivos que la organización espera obtener de sus clientes. En ésta, debemos definir una **propuesta de valor** concreta para ellos, buscando así la **satisfacción del cliente** y su consiguiente **fidelidad**.

Adquiere importancia la rama que se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente las técnicas de CRM (Customer Relationship Management), pretendiendo así analizar el comportamiento de los clientes.

Tres estrategias que destacan por encima de las demás que se pueden seguir en esta perspectiva son:

- Estrategias de Liderazgo de Producto: esta estrategia la llevan a cabo las empresas que tienen el objetivo de ser líderes en el mercado con sus productos. Un ejemplo claro lo podemos encontrar con la empresa Apple y su famoso teléfono móvil iPhone, que sin lugar a duda es el dispositivo líder en el sector.
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: esta estrategia, al contrario que la anterior, busca conocer a los clientes y satisfacerlos de forma adecuada y así lograr su fidelización. Esta estrategia se encuentra más en empresas de pequeño tamaño, aunque también hay casos en empresas más grandes como ocurre en algunas asesorías financieras.
- Estrategias de Excelencia Operativa: el objetivo primordial es ser eficientes en costes, ofreciendo una relación calidad-precio imbatible. Aquí es donde Laboratorios Verkos quiere estar entre el corto y medio plazo.

A pesar de que las empresas deberían situarse y sobresalir en una de estas 3 perspectivas, es primordial mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Después de un profundo estudio, y entre los múltiples objetivos que se podrían sacar en esta área, me he decantado por los siguientes objetivos que debería proponerse la empresa:

- **Fidelización del cliente:** Como parte fundamental de los objetivos de la mayoría de las empresas, la fidelización del cliente es altamente deseada, ya que, con una gran fidelización del cliente, la empresa se puede minimizar los costes destinados a la captación de nuevos clientes. Lo que es más, no hay mejor publicidad que la

recomendación de un familiar o conocido. Por ello, y hablando con el encargado del departamento comercial de Laboratorios Verkos, podría ser beneficioso estudiar políticas de descuentos por antigüedad, por volumen, o compensaciones por mercancía en mal estado o retrasos en las entregas.

- **Captación de clientes:** Además de intentar retener a los clientes como hemos visto en el anterior objetivo, también es fundamental el cruzar fronteras e ir en busca de nuevos clientes. La marca Kempthor ya está presente en algunos países de Oriente Medio, aunque no en una gran proporción. Debido a esto, es muy interesante estudiar la viabilidad de aumentar su presencia en esos países, o incluso entrar en otros países de esa región en la que la marca España para este tipo de productos está muy cotizada.
- **Satisfacción de los clientes:** Como ya hemos ido contando con anterioridad, las empresas buscan la satisfacción del cliente, no solo ya para que sigan comprando nuestros productos sino también porque al igual que una buena recomendación es buena publicidad, la mala publicidad y malas recomendaciones pueden hacer mucho daño al negocio. Para ello creemos que podría ser buena idea implementar un buzón de sugerencias en las que los clientes puedan opinar acerca de sus propias experiencias con la empresa, ya sean positivas o negativas. Para incentivar a que los clientes opinen, se les podría ofrecer algún “premio” en forma de productos de la empresa.

En la tabla 3.2 se pueden apreciar los objetivos descritos en esta perspectiva, así como los indicadores, metas e iniciativas:

Tabla 3.2

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Deseo
Fidelización Clientes	Nº de bajas de clientes	Mejor control demanda	Ofertas, promociones	0
Captación Clientes	Nº de nuevos clientes	Aumentar ingresos	Expansión en el mercado de Oriente Medio	15
Satisfacción Clientes	Opiniones de los clientes	Ofrecer un servicio de alta calidad	Sistema de quejas y sugerencias	

Fuente: Elaboración propia

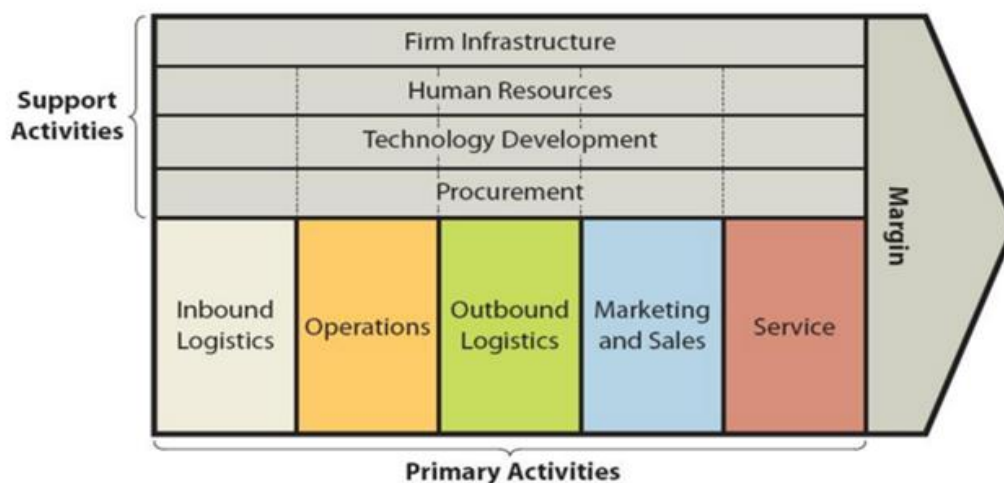
3.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Entrando ya en la parte interna de la empresa, encontramos la perspectiva procesos internos. Los objetivos de esta perspectiva se miden con **indicadores de proceso** y responden a la pregunta ¿qué tal lo estamos haciendo o cómo lo haremos?

Esta perspectiva ya pasa a formar parte de las **causas** que provocan las consecuencias en las perspectivas financiera y clientes. En el análisis DAFO se correspondería con las debilidades y fortalezas. En esta perspectiva, al igual que en la de aprendizaje y crecimiento, es donde realmente se puede gestionar y donde menos se mide.

Para poder detectar las necesidades y problemas se debe conocer cuál es la **cadena de valor** de la empresa. La cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter para poder describir todo el proceso interno de un negocio desde la entrada de materias primas hasta que el producto o servicio llega al consumidor final. El objetivo del análisis de la cadena de valor no es otro que el de crear el máximo valor al menor coste posible. En la figura 2 se puede apreciar el modelo de la cadena de valor:

Figura 2



Fuente: <https://research-methodology.net/facebook-value-chain-analysis/>

Como se puede apreciar en la figura X, la cadena de valor está dividida en 2 grupos principales; actividades primarias y actividades de apoyo. En el primer grupo podemos encontrar 5 subgrupos: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio.

- **Logística de entrada:** Se trata de las materias primas. Para la elaboración de los distintos tipos de productos, la empresa necesita una gran variedad de materias primas, para las cuales se necesitan muy diferentes estrategias de compra ya que algunas de ellas presentan problemas para su abastecimiento que se escapan del control de la empresa. Además, el realizar órdenes de compra de materias primas varía debido a que algunas materias primas se compran día a día y otras igual una vez al año, sin tener en cuenta además las estrategias especuladoras ya que el precio de algunas de las materias primas es muy volátil y es fundamental estudiar si compensa en cada momento comprar materias primas de más o si el coste de inventarios hace que al final sea un exceso de gasto.

- **Operaciones:** Este subgrupo se centra en lo que es el proceso productivo. Laboratorios Verkos tarda una media de 100 minutos en la producción de una tanda de pasta de dientes o enjuague bucal. Dentro del proceso productivo de la pasta de dientes se encuentran 6 actividades diferentes, las cuales son moler las materias primas abrasivas, purificar el agua, conseguir una pasta suave mezclando las materias primas, mezclar el agua a esa pasta, añadir los diferentes aromas o propiedades que se requieren para cada tipo de pasta de dientes, y por último, el embalaje.
- **Logística de salida:** Una vez terminado el proceso productivo, falta entregar el producto final a los clientes, el cual se entrega en el territorio español en un máximo de 48 horas en camión. En el caso de los países de Oriente Medio, la mercancía es enviada por barco desde el puerto de Barcelona, aunque en estos casos el tiempo de entrega aumenta hasta los 7 días laborales como máximo.
- **Marketing y ventas:** Las ventas de la empresa se realizan a través del conocido “negocio a negocio” o B2B, mediante el cual la empresa vende sus productos al por menor como supermercados o establecimientos más pequeños, farmacias, perfumerías, ... A su vez, en España actualmente no está llevando a cabo ninguna campaña publicitaria, pero sí que en los países de Oriente Medio ha hecho alguna campaña recientemente.
- **Servicio:** La empresa solamente lleva a cabo un servicio postventa basado en la reposición de los productos defectuosos. Sin embargo, este servicio es de alta calidad ya que se lleva a cabo con la mayor celeridad posible y no suele haber quejas de los clientes.

En cuanto al segundo grupo, las actividades de apoyo, podemos encontrar 4 subgrupos: Infraestructura de la empresa, gestión de Recursos Humanos, desarrollo de tecnología, y compras.

- **Infraestructura de la empresa:** Costes fijos elevados debido al exceso de capacidad ya mencionado a lo largo de este proyecto. Casi 3000m² de extensión de la planta.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Pocos empleados, lo que facilita que los altos directivos traten a los empleados de forma que se sientan parte de la “familia” de la empresa.
- **Desarrollo de tecnología:** Área de I+D considerable donde se busca la innovación y las fórmulas ideales para los productos ya existentes o nuevos productos. Tecnología de las máquinas muy avanzada que permiten la elaboración en poco tiempo del proceso productivo.
- **Compras:** Entrega de los productos en un plazo máximo de 48 horas en el territorio español.

Una vez realizado la cadena de valor de la empresa podemos plantear de una manera más eficiente los objetivos de la perspectiva procesos internos:

- **Eficiencia del proceso productivo:** Como ya hemos ido viendo con anterioridad, el proceso productivo de Laboratorios Verkos es bueno, pero es mejorable, siempre es mejorable de una forma o de otra, por lo que es muy interesante plantearse este objetivo a la hora de reducir costes y/o tiempo de producción.
- **Inversión en I + D:** A pesar de tener un gran centro de I + D en la planta, los dos días que tuve la posibilidad de visitar la planta, pude comprobar que esas instalaciones estaban infrautilizadas por falta de inversión por parte de la compañía, por lo que sería una gran oportunidad el poder aprovechar de una manera más eficiente esas instalaciones.
- **Análisis de los clientes potenciales:** una de las estrategias que hemos planteado anteriormente que sigue la empresa es la de expandirse en el mercado de Oriente Medio, por lo que sería conveniente realizar estudios de mercado por esa zona. Sin

embargo, al estar ya presentes en ese mercado, no habría que invertir demasiado tiempo y recursos económicos para la consecución de estos.

- **Proporcionar un servicio de calidad:** Como hemos visto en la cadena de valor, a veces se entregan productos defectuosos al cliente, lo que conlleva a un incremento en el gasto por la reposición y por los gastos de transporte, por lo que sería un buen objetivo el llevar a cabo inspecciones del producto final dentro de la empresa antes de que sean entregados al consumidor para evitar lo máximo posible estos gastos adicionales.
- **Aumentar presencia en eventos:** Este objetivo también es muy interesante ya que el cliente muchas veces le gusta el poder conocer al vendedor y su producto en persona. No solo esto, también gracias a la participación en eventos, la empresa puede dar a conocer su marca y que potenciales clientes la puedan situar en el mapa.
- **Optimización del equipo comercial:** Al igual que hay que tratar de ser eficientes en los costes de producción, lo mismo pasa con los costes comerciales, ya que no por mucho invertir en esta área se va a vender más. El objetivo a seguir es que cada euro invertido cuente.

En la tabla 3.3 podemos encontrar los objetivos descritos arriba con sus correspondientes metas, iniciativas e indicadores:

Tabla 3.3

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Deseo
Eficiencia Proceso Productivo	Nº de procesos eliminados por ser ineficaces	Reducir Costes y Tiempo	Mejoras innovadoras constantes	
Inversión I+D	Cantidad invertida respecto de las ventas	Ofrecer productos nuevos o los mismos con mejores prestaciones	Dedicar más esfuerzo de personal y económico	5%
Análisis clientes potenciales	Porcentaje incremento de ventas	Llegar a todos los segmentos posibles	Analizar nuestros clientes y buscar negocios similares	5%
Ofrecer Servicio de Calidad	Nº de reposiciones hechas a clientes	Ofrecer el mejor servicio del mercado	Inspecciones del producto final	0
Aumentar presencia en Eventos	Nº de eventos asistidos	Dar a conocer mejor la empresa en un ámbito personal	Participación en eventos	5
Optimización Equipo Comercial	Nº de mejoras anuales implantadas en esta área	Optimización costes comerciales	Curso de gestión comercial y dirección del equipo de ventas	

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Por último, tenemos la perspectiva aprendizaje y crecimiento. Esta es la perspectiva que más se acerca a lo que es el **futuro** de la empresa. Al igual que en la anterior perspectiva, está ligada con las debilidades y fortalezas del análisis DAFO y forma parte de las **causas** que tienen sus consecuencias en las perspectivas financiera y clientes. En esta área se realiza una **gestión por competencias y valores**, a diferencia de por resultados como vimos en 2 de las otras 3 perspectivas.

Esta perspectiva responde a la pregunta: Para alcanzar nuestros objetivos, ¿con qué **recursos** y **cómo** podemos garantizar la **sostenibilidad de valor**?

Nos encontramos con la perspectiva clave ya que los recursos humanos son considerados elementos fundamentales en la gestión en modelos como el que estamos usando para la elaboración de este proyecto.

En esta perspectiva hay que tener en consideración aspectos como las competencias de la empresa, la estructura organizativa, la tecnología, las alianzas estratégicas y la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual donde se puede proceder a instaurar cambios en la organización, por lo que hay que tratarla con sumo cuidado.

Al ser la perspectiva que se asemeja con la base de la pirámide, es la perspectiva con mayor número de objetivos planteados y en la que se sustentan los cimientos de la compañía. Sin una buena gestión de esta perspectiva es muy difícil conseguir buenos resultados a final de año en las demás perspectivas.

- **Mejorar las habilidades del personal:** A pesar de que la mayor parte del proceso productivo de la planta se realiza a través de máquinas, las habilidades del personal de ensamblaje y del departamento de I+D son fundamentales para el buen desarrollo de la empresa, así como las habilidades de gestión de los altos directivos. Para poder llevar a cabo se podría estudiar la posibilidad de ofrecer una mayor formación a los empleados de la empresa, sea cual sea su nivel.
- **Mejora de la intranet:** La intranet de una empresa es una red privada a la que solo pueden acceder miembros de la empresa en cuestión. En ella, los empleados pueden encontrar información interna de la empresa necesaria para realizar sus tareas y añadir ellos información de los distintos departamentos a los que pertenecen. La intranet es una gran fuente de comunicación y colaboración entre los distintos empleados de la empresa. Por todo lo mencionado, es vital tener un correcto funcionamiento de la misma, para ayudar al personal, agilizar la producción y facilitar el flujo de información. La empresa ya cuenta con una intranet, pero según varios de los empleados de la misma, esta está poco desarrollada y a veces surgen problemas por culpa de información no actualizada.

- **Alinear los objetivos individuales con la estrategia:** En una organización es fundamental que todos los trabajadores, junto con los directivos, “remen” en la misma dirección. Para ello es necesario que cada empleado vea que su trabajo tiene una implicación directa o indirecta en el rendimiento de la compañía. Para realizar esta tarea bastaría con formar a la empresa en el BSC (Balanced Scorecard), o lo que es lo mismo, Cuadro de mando Integral (CMI), que es la herramienta que estamos utilizando a lo largo del proyecto.

- **Definir políticas retributivas:** Una buena manera de incentivar al personal es establecer que parte de su salario sea variable, pudiendo obtener ese salario adicional alcanzando ciertos objetivos establecidos por la empresa. Eso sí, los objetivos no deben de ser muy difíciles de conseguir ya que si un empleado no los consigue se podría desmotivar tanto por obtener un salario menor al que podría haber optado, como moralmente porque pueden llegar a pensar que son un “lastre” para la empresa.

- **Satisfacción del personal:** Tener un ambiente de trabajo saludable en el que los empleados estén satisfechos es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Un buen ambiente de trabajo facilita que los trabajadores sean más productivos y, por consiguiente, los resultados de la empresa mejoren. Para llevar eso a cabo, es necesario primero saber cuáles son los problemas internos de la empresa, por lo que se pretende realizar encuestas internas aleatorias y anónimas, donde los empleados puedan opinar acerca de todo lo que consideren que podría cambiar para mejor.

- **Retención de trabajadores:** Los costes que debe afrontar una empresa a la hora de contratar un nuevo empleado por la marcha de otro, son elevados. Esto es porque los trabajadores de la empresa ya han sido formados con anterioridad y tienen un gran conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, por lo que incorporar a la plantilla a nuevos empleados supone un coste tanto económico como de tiempo y de productividad al menos al principio. Para llevar esto a cabo, se plantea el cambiar los objetivos individuales propuestos a cada trabajador periódicamente.

- **Mejorar la comunicación vertical:** Si ya es fundamental la comunicación entre empleados del mismo sector o área, el que haya una buena comunicación entre jefes y subordinados es vital, ya no solo para comunicar la estrategia al empleado, sino para que el empleado pueda transmitir con toda confianza los problemas internos que es capaz de apreciar al estar en contacto directo con los demás trabajadores, con las máquinas, etc. Una buena manera de fortalecer estas relaciones se haría con reuniones periódicas, o incluso comidas o almuerzos entre jefes y empleados.
- **Alianzas con proveedores:** Las empresas que son muy dependientes de sus proveedores pueden conseguir una ventaja competitiva formando una coalición con algunos de sus proveedores, los cuales pueden aportar conocimientos y entrega y dedicación a su relación profesional con el cliente, aportando así, un beneficio mutuo.

En general, todos los objetivos propuestos en esta perspectiva tienen relaciones causa-efecto con la mayoría de los objetivos propuestos en la perspectiva procesos y con las 2 líneas estratégicas, por lo que en el mapa estratégico estos objetivos estarán dispuestos de forma más o menos aleatoria, sin seguir un orden específico en la medida de lo posible.

En la tabla 3.4 podemos ver todos estos objetivos desglosados, junto con sus metas, iniciativas e indicadores:

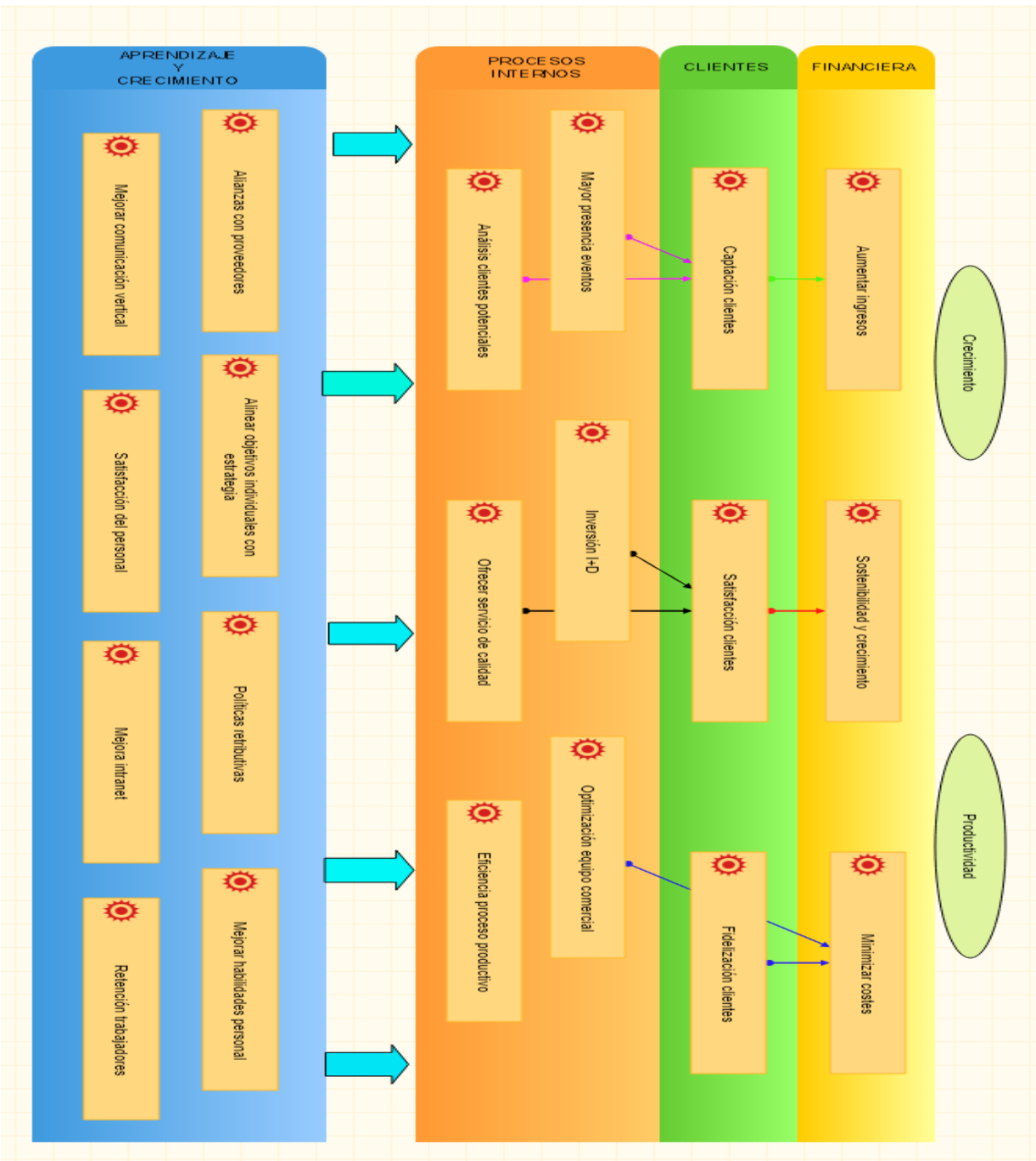
Tabla 3.4

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Deseo
Mejorar las habilidades del personal	Nº de empleados que superan el curso	Mayor eficacia en cada departamento	Cursos de formación	Todos
Mejora de la intranet	Nº de visitas a la intranet	Mejor acceso a la información de la empresa	Realizar mejoras de la intranet	
Alinear los objetivos individuales con la estrategia	Nº objetivos estratégicos cumplidos	Involucrar al personal en la estrategia global de la empresa	Formar a la empresa en el BSC	Todos
Definir políticas retributivas	Nº de empleados que lo consiguen	Mayor eficiencia del empleado	Salario variable considerable	Todos
Satisfacción del personal	Resultados de las encuestas	Crear un buen ambiente de trabajo	Encuestas aleatorias internas	
Retención de trabajadores	Porcentaje de rotación del personal clave	Evitar la fuga de talento	Cambios trimestrales en los objetivos a seguir	0%
Mejorar la comunicación vertical	Nº de reuniones trimestrales	Mejorar la comunicación entre subordinados y superiores	Reuniones o comidas jefes y empleados	3
Alianzas con proveedores	Nº de relaciones con proveedores	Beneficios provisión de materias primas	Establecer relaciones con proveedores	

Fuente: Elaboración propia

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

Figura 3



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era el de diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Laboratorios Verkos.

Elegí esta empresa ya que tenía fácil acceso a realizar entrevistas a diferentes empleados y directivos de la empresa y además contaba ya con conocimientos previos de la misma ya que realicé otro trabajo para una asignatura de 3º del grado de Administración y Dirección de Empresas en inglés en la Universidad de Zaragoza.

Para llevar a cabo este trabajo pude visitar la planta un total de 2 veces y, a su vez, realicé un total de 4 entrevistas, 2 altos directivos y 2 empleados de planta, para poder tener una visión más general del negocio, de sus puntos fuertes y débiles y de sus objetivos reales, preguntas que se pueden encontrar en la sección *Anexos* al final de este trabajo.

De estas entrevistas y vistas que pude realizar, salieron todos los objetivos que he ido planteando a lo largo del trabajo, aclarando que podría haber muchos más objetivos, y que podría haber otros objetivos mejores, pero estos han sido los que yo he considerado que se adaptan mejor al modelo de negocio de la empresa.

Por otro lado, para poder llegar a plantear esos objetivos, ha sido necesario llevar a cabo un análisis DAFO y un análisis CAME para poder identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Como he ido explicando a través del trabajo, para realizar el cuadro de mando integral, nos centrábamos en 4 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y financiera.

Con la implantación de los diferentes objetivos de cada perspectiva, opino que la empresa podrá alcanzar sus dos principales líneas estratégicas: crecimiento y productividad.

5. BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: Balanced Scorecard. Cómo transformar la Estrategia y los Objetivos en Resultados. <http://www.cuadrodemandando.unizar.es/>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: Mini guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una pyme. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. Harvard Business Review, edición Enero-Febrero 1992. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (1997): The Balanced Scorecard. 2ª edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2004): Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Cocción: Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

ANEXOS

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad?
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** ¿Cuáles son sus clientes?
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para satisfacer al cliente más allá del servicio prestado?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** ¿Es la inversión en I+D la adecuada?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo algún servicio adicional?
- **P 8.** ¿Cómo se analizan a los clientes potenciales?

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 14.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?
- **AC 15.** ¿Existe algún mecanismo para poder evaluar la satisfacción de los trabajadores, y en caso de ser negativa, el por qué?